

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství



SOUHRN DISERTAČNÍ PRÁCE

**Klíčové personální procesy a jejich trvalé zlepšování
v řízení transformačních změn**

Ing. Czeslaw Kura, MBA

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství



SOUHRN DISERTAČNÍ PRÁCE

Klíčové personální procesy a jejich trvalé zlepšování v řízení transformačních změn

Autor: Ing. Czeslaw Kura, MBA

Obor: Řízení průmyslových systémů

Školitel: Prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.

Ostrava, září 2011

Disertační práce byla vypracována na katedře kontroly a řízení jakosti v kombinovaném doktorandském studiu.

Oponenty disertační práce jsou:

Obhajoba disertační práce proběhne:

S disertační prací je možno se seznámit na studijním oddělení FMMI, VŠB-TU Ostrava, 17. Listopadu 15, 708 33 Ostrava – Poruba, místnost A 136.

.....
Prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.
Předseda oborové rady

OBSAH

OBSAH

ABSTRAKT

1	VLASTNÍ CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	1
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	3
2. 1	Nový svět kvality: definice, měření, role (jeden z mnoha pohledů na kvalitu) [10]....	3
2. 2	Co je vlastně management (jeden z mnoha pohledů na management) [15]	3
2. 3	Zamyšlení na téma inovace (jeden z mnoha pohledů na inovace) [18].....	4
2. 4	Změna zachycená v teorii a prvcích (jeden z mnoha pohledů na změnu).....	5
2. 5	Odkaz T. Bati v kontextu současných trendů řízení jakosti (o korelaci principů: historie – principy SŘB, současnost a budoucnost – principy QMS – TQM, EFQM) [1].....	10
2. 6	Řídit světově nebo po „česky“ – o jednom z možných podnětů pro české řízení ale světové uvažování (systém Permanent) [2]	11
2. 7	Decentralizovaně versus integrovaně (jeden z mnoha pohledů na jednu ze soustav řízení) [53]	12
3	PRAKTICKÁ ČÁST	14
3.1	Schéma strukturovaného postupu řešení cílů disertační práce.....	14
3.2	Návrhová část	19
3.2.1	PNC Method.....	19
3.2.2	CK SIX řízení změny	27
	Generický model stromu jakosti – kvality	28
3.2.3	Od dobré společnosti k vynikající – excelentní.....	30
	Příručka pro 220 firem EU – BANDAG AG (Best practices)	30
4	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE - VYHODNOCENÍ	31
5	PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE	33

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

PUBLIKAČNÍ A SPOLEČENSKÁ ANGAŽOVANOST AUTORA

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ABSTRAKT

Disertační doktorská práce představuje další milník na cestě, po níž kráčím a na kterou jsem se rozhodl vydat opuštěním stojatých vod tehdy státního podniku, s odhodláním postavit podnik svůj vlastní. Vyvěrá z mých těžce získaných zkušeností, souvisejících s praktickým poznáváním dopadu působení faktorů a vlivů tvarujících život a existenci každé organizace pohybující se pro nás v „novém“ prostředí – prostředí volné konkurence – v tržním prostředí. Právě fakt zájmu ukončení doktorského studia mě přiměl k poohlédnutí do historie vzdálené i té vzdálené méně přes potřebu jasného definování současnosti, jejího uchopení a následného popsání možné, a jak věřím do budoucna uskutečnitelné, predikce vývoje. Zpracování tématu „Klíčové personální procesy a jejich trvalé zlepšování v řízení transformačních změn“ má pro mě osobně nejen charakter závěrečné práce, vypracované z důvodu zájmu úspěšně ukončit tuto životní etapu, ale také charakter manifestu PRO NORTH®u druhé generace.

Pro mě osobně poznávací proces je v podstatě dnešním hledáním pozitivních signálů, ze kterých by bylo možné definovat úsudky vývoje budoucnosti. Problémem, a v managementu zejména, je skutečnost, že se vyskytuje řada signálů negativních, falešných, zavádějících, módních, jejichž tvůrci se tváří jako spasitelé, předkládající všelék na všechny existující bolesti při léčení podnikové prosperity jako výsledku podnikového řízení. Problémem v řešení zůstává otázka, co je a co není pozitivní vývojový trend.

Tak, jako souhlasím, že pokus uchopit a vymodelovat jazyk co by platformu, pomocí které jsou schopni si porozumět lidé, hledající a umějící předat vlastní invence pro vytváření zisku a prosperity podniku prostřednictvím uspokojení klienta, kterými normy ISO jsou, včetně jejich neustále probíhajících aktualizací, vybízející k opuštění jejich rámce a vstoupení do prostoru excelentnosti, je pro mě management jakosti směrem do budoucna a pozitivním vývojovým trendem. Tak už souhlasím daleko méně s lidmi, kteří nejsou ochotni se povznést nad znalost názvu té které statě normy, a ač používají tento jazyk, nedokáží nadchnout, povzbudit, vybídnout, motivovat, nýbrž ukládají si za vrchol pro ukojení své ambice a touhy takto stylizovaný jazyk normy využívat jako cíl a ne jako prostředek pro dokladování své způsobilosti, je v tomto případě pro mě norma jakosti věcí dávno překonanou, kterou tímto způsobem stylizovanou nepovažuji za podnětnou a tudíž z pohledu podniku za podstatnou.

Vycházím z toho, že řízení podniku je považováno za disciplinu na rozhraní vědy a umění. Management byl vždy více praktickou než teoretickou disciplinou, byl vždy silně ovlivňován praxí a věda do něj pronikala velmi pomalu. V současnosti je udáváno, že podíl vědy je 20 – 30 %. Zbytek jsou zkušenosti, pragmatika a empirie.

Vycházejí z tohoto poznání, že rozhraní mezi vědou a uměním je dostatečně široké, mi dává naději a zároveň vytvořilo prostor pro vznik a praktické uplatnění vlastních přístupů, které se stylizují do vědy, ale vědecké nejsou, nebo se naopak tváří jako výlučné umění, vázané na subjekt PRO NORTH®u bez možnosti přenosu na subjekt jiný a přenositelné jsou.

A právě z důvodu, že jsem při spolupráci s franšízovými partnery BANDAG® AG a v posledním období deseti let Barum Continentalem postrádal existenci jakýchkoliv jasně definovaných způsobů a forem propracování vyřknuté ideje do uplatnitelné a tudíž realizovatelné – akceptovatelné trhem podoby, a v případě, že takovéto koncepce existovaly a skutečně se týkaly procesu aplikace vize do praxe, vždy pro mě postrádaly potřebnou šíři a komplexnost, čímž umožňovaly velmi snadné „zbloudění poutníků“ na dobře míněné cestě a tím přinášely zákonitě problémy z tak zvané oblasti dobře míněných idejí a cílů, leč se špatným koncem závěrů. Proto jsem se rozhodl tuto chybějící část vyplnit a iniciovat svým přístupem změnu.

Pro rozvoj každé organizace, ať už z pohledu příjmů, zisků, či její vlastní hodnoty, je velmi podstatné a rozhodující správná akce ve správný čas, vykonaná správným způsobem „správným člověkem“. Právě vydefinování a správná volba takovéto akce, nazvěme ji milníku rozvoje, má vliv zásadní, a to z důvodu toho, že, jak se domnívám, každá akce způsobuje reakci, a to, o co nám v řízení společnosti jde, či mělo by jít, je umět správně vydefinovat tyto akce, a to způsobem takovým, aby získaná reaktivní síla se přenášela na pomyslný setrvačnický rozvoj. Akce by tudíž měly po sobě jít a na sebe navazovat tak, aby v případě, že budou správně fázovány, jsme rozpohybovali společnost ze stavu rozvoje do stavu prudkého pokroku a růstu.

ABSTRACT

Dissertation doctors work means another milestone on the road I'm walking and the one I have decided to travel on leaving stale waters of then state company, with determination to build my own company. Area from my hard earned experience, connected with practical knowledge of all the factors and influences shaping life and existence of every organization moving for us in "new" environment - environment of free competition – in market environment. It's really the fact me finishing my doctors study that made me look in to the past, and not so long ago for a need of clear definition of the present, how to grasp and later describe it and how I believe in realization and prediction development in future. Process subjekt "Key personal process and their constant improvement in managing transformation changes" it has for me personally not only character of final work but drawn from reason successfully end this stage of life, but also character manifest PRO NORTH for second generation.

For me personally the way of knowledge is essentially looking for positive signals of today, from which would be possible to define opinions of future evolution. Problems and especially in management is the fact that there is an appearing line of negative signals, false, established fashion, whose creators put saviour appearance, putting forward medicine for everything, for every existing pains when treating company prosperity like the outcome of company management. And problems in a solution is a question what is and what is not a positive development trend. And also I do agree, that to try, grasp and mould the language would be a platform, and with that help we will be able to understand people looking to pass on their own invention for making profit and business prosperity through satisfied clients whose norm are ISO including their constant ongoing updates, urge to leave their border and step in to space of excellence, for me is the quality management the right path to the future with positive development trend. I agree a lot less with people who are not willing to elevated above the knowledge of title and there state form and even they are using the same language they are not able to inspire, encourage, invite, motivated but set-aside on the top to satisfy their ambition and longing that way to use this language norms and use it as the the end destination and not as a device for backing up support of their competency. It is in this case for me the quality norm is a thing a long time over come, which in this case I don't think is an incentive and consequently from business point of view important. I'm coming from this, that managing a business is to consider as discipline on the border of science and

art. Management was always strongly influenced by practise and science was getting in very slowly. In current times it's given that a share of science is 20 – 30%. Rest is experience, practicality and empire. Coming from this knowledge that the boundary line between science and art is wide enough, it has given me the hope and also created space for rise and practically apply own access, which are styled in science but they are not scientifically based, on the other hand it looks like exclusive art binding on to subject PRO NORTH without any possibility of transfer on to other subject. And from this reason, that comes from cooperation with franchise partners BANDAG AG and in last ten years with Barum Continental, there was lack of existence of any clear definition method and forum worked through ideas for bribe and are consequently realistic – accepted by market, and in case that concept like that existed and it really had to do anything with the Application of the process in to the theory, they where always missing the need of wide existence and complicity, which made possible, easy “stray pilgrim” on the right path and that was bringing problems from the area of well meaning ideas and goals, but in not such a good finish. That's why I have decided to fill in the missing parts and use my own initiative to bring changes. For growth of every organization from point of view like earnings, profit or there own value is very important and crucial point that the right move is made at the right time, the right way by the right people. The correct definition of the right choice of action like that, lets call it a milestone of development, has fundamental influence and the reason why is that every action creates response and that is what is it all about in the company, or it should be. It is important to know how how to correctly define this action and in such a way so the obtained reactive power been past on to fictional flywheel of development. Action should follow one after another, and when they are going to be linked in the correct way, they should start moving the company in state of development and fast progress and growth.

1 VLASTNÍ CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Tématem disertační práce je:

KLÍČOVÉ PERSONÁLNÍ PROCESY

A JEJICH TRVALÉ ZLEPŠOVÁNÍ V ŘÍZENÍ TRANSFORMAČNÍCH ZMĚN.

Evoluce znamená posun z bodu A do bodu B, ale na úrovni vyšší, lepší. Tento posun je možno dosáhnout změnou status quo v bodě A do status quo v bodě B – změna – fenomén dnešní doby a zcela jistě i budoucnosti. Transformace není ničím jiným než procesem na sebe navazujících dílčích změn. Domnívám se, že ústřední problém při řízení změn nikdy netkví ve strategii, struktuře, systémech či kultuře, ale že podstata problému vždy spočívá v otázce, jak změnit chování lidí. Mnoho kolegů manažerů se stále domnívá, že předpokladem takové změny je změna myšlení lidí. Zůstává otázkou, zda klíčový význam při řízení změn zde nemá často i dramatické, strhující zprostředkování, burcující a přesvědčivé názorné zkušenosti, později doprovázené hlubokým emocionálním prožitkem úspěchu, nikoli racionální analýza a řeč kvantitativních ukazatelů. Domnívám se proto, že koherentní soustava řízení, vytvořená – tvořená lidmi samými („skrze“ lidi), to znamená vlastní podnikovou praxí, má šanci být soustavou lidmi pochopenou a přijatou, přes kterou bude možno hledat odpověď na otázku jak a co dělat, aby lidé mohli řídit sami sebe. A domnívám se tudíž taky, že v takovémto případě budou lidé umět nacházet způsoby, jak druhým lidem pomoci vidět problémy nebo jejich řešení takovými způsoby, jež ovlivňují zejména emoce nikoliv jen myšlení. Proto také jsem i schopen se domnívat a dovozovat, že za těchto okolností pocity a emoce změny chování lidí natolik, že dokáží překonat i četné překážky na cestě a to cestě transformační.

Proto také ústředním a zásadním cílem mé práce je integrovat, odizolovat a provázat historicky vzniklé, současně dotvářené či v budoucnu vylepšované komponenty podnikové praxe řízení a tím vytvořit či položit základní kámen naší soustavy řízení, kterou jsem nazval **PNC Method**.

Druhým cílem práce je vytvoření syntetického modelu přístupu k řízení změn, který jsem nazval **CK SIX řízení změny** a zároveň vytvoření modelu, který jsem nazval **generický model stromu jakosti**, který vyrůstá z podhoubí procesního přístupu,

integruje v jeden celek obchod a logistiku, pokusím se také vymodelovat vztah znalostních vazeb a souvztažnost k budoucí prosperitě a excelentnosti.

Třetím cílem je myšlenka nabídnout vedení BANDAGu AG pro evropskou část, to je 220 výrobních závodů, příručku postupu, jak na to, vycházející z PNC Method, a to formou okomentovaného Best practices, kterou chci nazvat **Od dobré společnosti k vynikající – excelentní.**

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Nový svět kvality: definice, měření, role (jeden z mnoha pohledů na kvalitu)

[10]

Tradičně byla kvalita chápána jako jedna z dimenzí výrobku a procesu, obzvláště mezi výrobními inženýry. Výrobce se může soustředit na náklady nebo rychlost nebo kvalitu nebo spolehlivost nebo ... důraz je vždy na to “nebo”. Někdo vyrábí levně, jiný kvalitně, další rychle.

Soustředění se na jednu z dimenzí je snazší, srozumitelnější a technicky zvládnutelnější. Zákazník je pak nucen volit, musí kompenzovat svá rozhodnutí: platit za kvalitu či rychlost, vzdávat se kvality či rychlosti za nižší ceny, atp. Rozhodovací kompenzace (tradeoffs) byly způsobem života ve světě hegemonie výrobce.

Kvalita tedy není “dimenze” a nelze se na ni “soustředit” na úkor jiných dimenzí. Není kvalitní to, co jest drahé či předražené. Není kvalitní ani to, co není včas či ve správný čas. Je drahé to, co není kvalitní a je nekvalitní to, co lze získat až po dlouhém čekání a urgencích. Kvalita spokojenosti zákazníka je jenom jedna: celá a úplná, více či méně kvalitní.

2.2 Co je vlastně management (jeden z mnoha pohledů na management) [15]

Management jako svobodné umění

Před třiceti lety mluvil anglický vědec a romanopisec C. P. Snow o „dvou kulturách“ současné společnosti. Management se však vymyká jak Snowově pojetí „humanitních věd“, tak i jeho pojetí „věd přírodních“. Zabývá se akcí a aplikací a testem jeho účinnosti jsou jeho výsledky. To z něj činí technologii. Management se však zároveň zabývá lidmi, jejich hodnotami, jejich růstem a rozvojem – a to z něj dělá obor humanitní. Totéž platí pro jeho vliv na sociální kulturu a na společnost. Jak zjistí každý, kdo stejně jako autor této knihy dlouhá léta pracoval s manažery institucí nejrůznějšího druhu, management se dokonce hluboce dotýká duchovních kategorií – podstaty člověka, dobra a zla.

Management je proto tím, co se tradičně nazývalo svobodným uměním: „svobodným“ proto, že se zabývá základními kategoriemi znalostí, sebepoznání, moudrosti a vůdčích schopností, „uměním“ proto, že jde o obor praktický a aplikační. Manažeři čerpají ze všech znalostí a poznatků společenských věd – psychologie a filosofie,

ekonomie a historie, etiky – ale stejně tak i věd přírodních. Musí však tyto znalosti zaměřit na efektivnost a výsledky – na uzdravení nemocného pacienta, na výuku studenta, na postavení mostu, na vypracování a prodej počítačového programového vybavení, jež bude optimální pro svého uživatele.

Z těchto důvodů bude management ve stále větší míře teoretickou disciplínou i praktickou činností, v níž a jejímž prostřednictvím se bude „humanitním“ oborům znovu dostávat uznání, důraznosti a relevance.

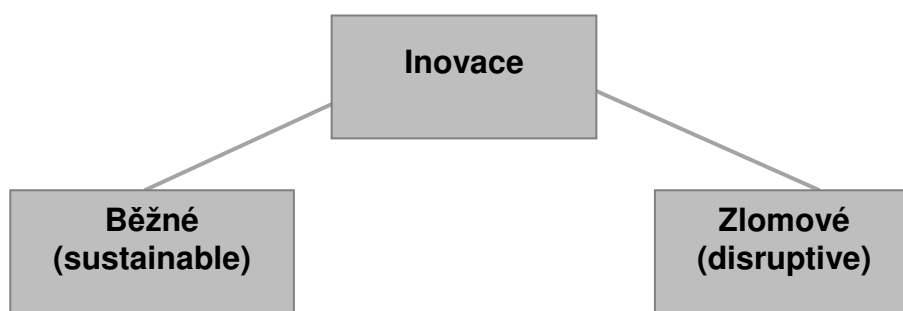
2.3 Zamyšlení na téma inovace (jeden z mnoha pohledů na inovace) [18]

Vstoupili jsme do doby inovací a zdůrazňujeme jejich význam na každém kroku. Rozumíme ale tomu, co podnikatelská inovace vlastně znamená?

Nejrůznějších zlepšení může být mnoho a mohou přinést užitečné pokroky, ale nejsou to „kapitálové, hodnotové inovace“. Inovace jsou povoleny měnit hodnotové poměry, přidávat hodnotu.

DVOJÍ TVÁŘ INOVACÍ

Inovace jsou jako římský bůh Zeus – mají dvojí tvář, podle toho, z které strany na ně pohlédneme. Inovace lze rozdělit na **snadno vstřebatelné (sustainable)**, jež jsou vítané a brzy bez obtíží zlepšují ekonomické, sociální, ekologické výkony podniku. Přinášejí inovované výrobky nebo služby, na něž trh čeká, snižují náklady na výrobu nebo obchod, zrychlují obrat kapitálu atp. A na ty, které vyžadují zlom v produktivním způsobu, vyvolávají změnu praxe, vystoupí jako nová výzva vůči managementu zaměstnanců, tzv. **zlomové (disruptive)** inovace. Někdy nemusí být ni dost jasné, jak promění podnik a kdy to nastane. Je třeba podniknout hlubokou „tvořivou destrukci“ podniku a rychle si osvojit nové způsoby.



Obrázek č. 1: Dva typy inovací

Zlomové, disruptivní inovace mívají dvojí původ. Jedny vyplývají ze zcela nových konstrukcí, materiálů, technologií. V rychlém tempu nastupují například v informatice a v komunikacích, rychle se šíří v biomedicíně a genetice i jinde. Druhé vycházejí z vymezeného užití – například diskontní obchodní domy, kontaktní čočky na jedno použití, nebo ve strojírenství bagry na úzké příkopy (zatímco většina podniků se snaží zvětšit bagrové lžíce), zjednodušené jednoúčelové stroje, off-road vozy apod.

2. 4 Změna zachycená v teorii a prvcích (jeden z mnoha pohledů na změnu)

V této části uvádím sekvence – pasáže z odborné literatury, která bezprostředně souvisí tématicky a obsahově s problematikou řešení změn.

Dynamika procesu strategické změny vždy byla a stále je vděčným tématem výzkumu v oblasti managementu. Autory nejznámějších modelů cyklů změn jsou Lewin (1935) a Carnall (1986).

Carnallův model je propracovanější, a to zejména v počátečních a finálních fázích procesu změny. Zahrnuje tato vývojová stadia:

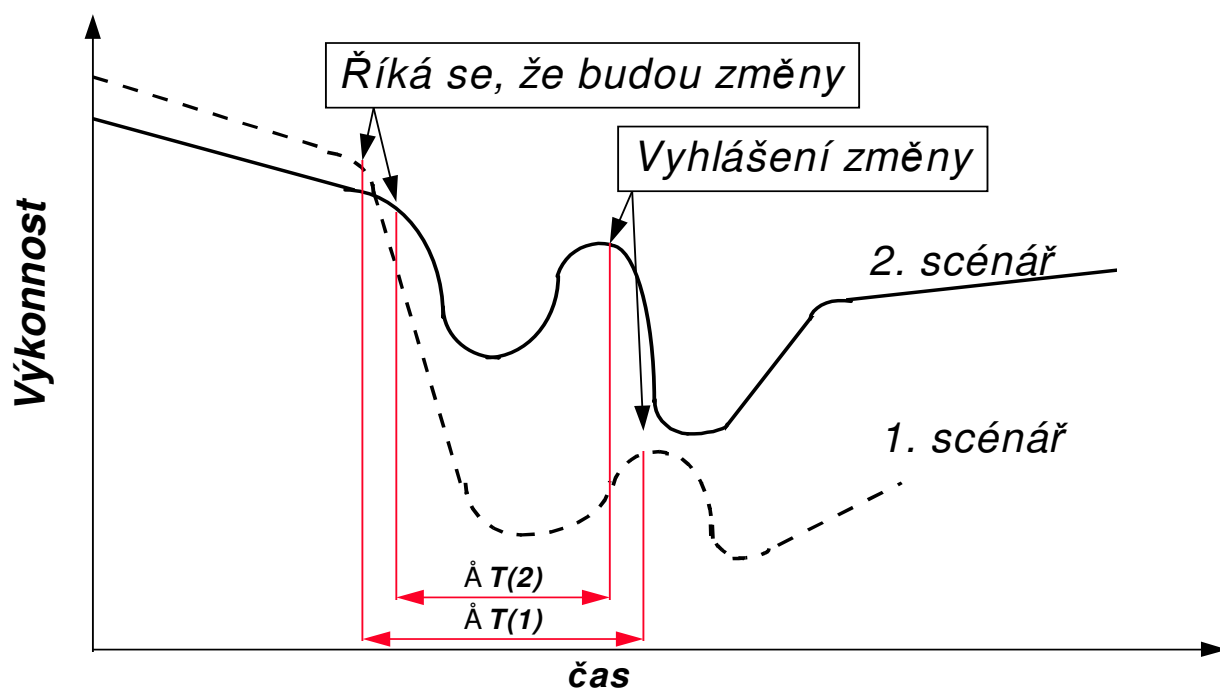
- **odmítnutí:** ochromení, první pocity porážky, nové myšlenky a návrhy se zamítají, necítí se nutnost a povinnost upravit současné organizační paradigma, výkonnost klesá;
- **obrana:** ochablost, pocit marnosti, ztráta sebeúcty, lpění na tradici, místní ochranářství, pud záchrany existující kultury a struktury - paradigma, výkonnost dále klesá;
- **odložení:** optimismus v zachování starých a zpochybňování nových způsobů, nakonec se staré způsoby, názory a návyky "vzdávají";
- **přizpůsobení:** intenzivní výuka a výcvik, výskyt nezdarů, pocit marnosti poražených, úprava strategie k úplnému přizpůsobení, výkon se navrácí;
- **osvojení:** plné akceptování nových způsobů, obnova sebeúcty, nové způsoby a názory začleněny do starého nebo nového paradigma, výkonnost plně obnovena, začíná růst.

Na obr. 6 (Dynamika změny) jsou znázorněny vývojové cykly změn podle dvou scénářů. Výše uvedená stadia lze snadno na grafech dynamiky první i druhé změny identifikovat. Je zřejmé, že čím je kratší časový interval ΔT od okamžiku "prvních řečí" o změně po její vyhlášení, tím dříve se objekt změny vrátí z "chaosu" do "pořádku", čímž se rozumí „chaos na vyšší úrovni“, chaos vedoucí k vyhledávání nových příležitostí a implementaci příslušných změn k jejich využití.

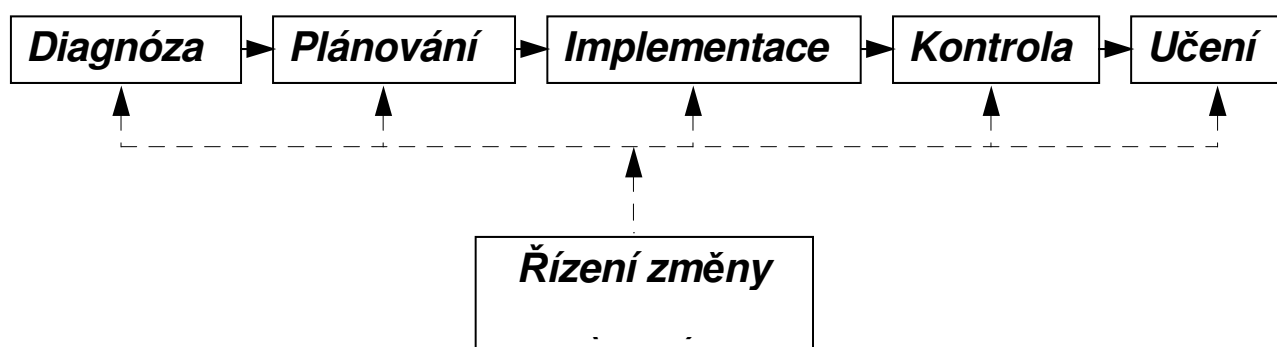
Skutečný průběh změny je v konkrétních případech vždy závislý na "kvalitě" a "razanci" řízení, na "vůdcovství" v procesu řízení změny.

Proces řízení procesu změny zahrnuje fáze - viz obr. 7 (Model systému řízené změny):

- diagnóza,
- plánování,
- implementace,
- kontrola,
- poučení ze změny



Obrázek č. 2: Dynamika změny - [vlastní zpracování]



Obrázek č. 3: Model systému řízené změny – [vlastní zpracování]

Kvalita, razance a úspěch řízení procesu změny jsou odvislé od uplatnění přiměřených "nástrojů". Těmito nástroji jsou zejména:

- analýza vlastních silných a slabých stránek,
- analýza paradigma,
- změna systémů,
- analýza účastníků,
- změna řízení projektů.

Strukturální analýza odvětví [3]

Strukturální analýza odvětví je analytickou metodou umožňující analýzu odvětví jako celku z pohledu možností předpovědět jeho budoucí vývoj. Vede analytika cestou porozumění konkurentům, pochopení vlastní pozice s cílem převést a uplatnit výsledky analýzy do konkurenční strategie vlastního konkrétního podnikání.

Základem pro formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Klíčovým a rozhodujícím aspektem prostředí, v němž firma působí, je prostředí, v němž soutěží – odvětví.

Odvětví budeme chápat jako skupinu firem, produkujících produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost.

Velikost konkurenčních sil je odrazem základní struktury odvětví. Analýza struktury odvětví zaměřená na rozpoznání základních a podstatných charakteristik odvětví, spočívajících v jeho ekonomice a technologii, vymezuje arénu pro vypracování konkurenční strategie.

Umění najít největší sílu nebo síly je rozhodujícím parametrem z hlediska samotného formulování strategie.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení odvrátit ve svůj prospěch. Proto také znalost hlubinných zdrojů konkurenčního tlaku je nesmírně důležitá pro odhalení kritických předností a slabin podniku. Znalost kritických předností a slabin podněcuje měnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt a osvětluje ta místa, kde se dá předpokládat, že odvětvové trendy mají největší důležitost, a to v podobě příležitostí či hrozeb.

Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda [4]

Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí. Jako základní nástroj pro toto zkoumání zavádím v této kapitole hodnotový řetězec. Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.


Rozhodující základnou pro diferenciaci je právě postavení podniku a jeho výrobku v hodnotovém řetězci kupujícího, což rozhoduje o potřebách kupujícího.

Osm chyb [17]

Žádná z těchto chyb by nebyla tak nákladná v pomalejším a méně konkurenčním světě. Rychlé prosazení nových iniciativ není nezbytnou podmínkou úspěchu v relativně stabilním nebo monopolním prostředí. Problém však spočívá v tom, že dnešní podnikatelské prostředí má ke stabilitě daleko. A většina odborníků předvídá, že během příštích desetiletí se nestálost tohoto prostředí bude dále zvyšovat.

Osm obvyklých chyb v procesu změny a jejich následky

OBVYKLÉ CHYBY

- Přílišné sebeuspokojení a arogance
 - Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila
 - Podcenění síly vize
 - Nedostatečná komunikace vize. Desetinásobné (nebo sto- či tisícinásobné) podcenění důležitosti komunikace
 - Překážky zablokují novou vizi
 - Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství
 - Příliš časně vyhlášení vítězství
 - Zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře
- 

NÁSLEDKY

- Nové strategie nejsou dobře implementovány
- Akvizice nevytvářejí očekávané synergie
- Reengineering trvá příliš dlouho a stojí příliš mnoho
- Snižování počtu zaměstnanců nevede k omezení nákladů
- Programy zvyšování jakosti nepřinášejí očekávané výsledky

Marketing na úrovni individuálních zákazníků [76]

(Kotler, P.: Marketing podle Kotlera. Management Press. Praha 2000)

Jsme svědky návratu k individuálnímu marketingu – nikoli jako k dominantní marketingové formě, ale jako k slibné formě vykazující stále větší růst.

Individuální marketing se praktikuje tam, kde prodejce pro kupujícího připravuje nový produkt od samého počátku.

Pracovníci marketingu se na řízení marketingu se dívají jako na proces skládající se z pěti kroků, které lze symbolicky znázornit takto:

$$V \rightarrow SCP \rightarrow MM \rightarrow R \rightarrow K$$

kde

V = výzkum (tj. tržní výzkum),

SCP = segmentace, cílení a prezentace (positioning)

MM = marketingový mix (obecně známý jako čtyři P – „product, price, place and promotion, tedy produkt, cena, místo a propagace“),

R = realizace,

K = kontrola (získávání zpětné vazby, vyhodnocování výsledků a revidování nebo zlepšování strategie SCP a taktiky MM)

2. 5 Odkaz T. Bati v kontextu současných trendů řízení jakosti (o korelaci principů: historie – principy SŘB, současnost a budoucnost – principy QMS – TQM, EFQM) [1]

... Normalizace je zákon. I zákony se mění. Změny však musí procházet určitou cestou, musí o nich rozhodovat někdo, koho nepostihují, nebo někdo, kdo má všeobecný rozhled o tom, jak mají vypadat, aby vyhovovaly všem. Chtěl bych, abyste si všichni uvědomili, že jenom normalizací dojedeme k pořádku ... (Autentický záznam vystoupení T. Bati na poradě mistrů, Zlín, 1926)

Principy QMS – TQM – SŘB (porovnání)

Principy QMS dle ISO 9000:2000	Principy TQM dle EFQM modelu výjimečnosti	Principy SŘB
1. Orientace na zákazníka	1. Orientace na zákazníka	1. Dominující orientace na zákazníka jako tvůrce podnikové strategie
2. Vedení	2. Vedení lidí a tým. práce	2. Člověk – vedení lidí základní formou kapitálu
3. Angažování lidí	3. Rozvoj a angažování lidí	3. Efektivní využití všech pracovníků
4. Procesní přístup	4. Orientace na procesy	4. Orientace na procesy
5. Systémový přístup k managementu	5. Odpovědnost vůči okolí	5. Integrace rozvoje podniku s rozvojem regionu po stránce hosp., polit. i kulturní
6. Kontinuální zlepšování	6. Kontinuální zlepšování a inovace	6. Flexibilita a inovativnost výrobních systémů jako základ konkurence na nejnáročnějších trzích
7. Orientace na fakta při rozhodování	7. Měřitelnost výsledků	7. Přejímání všech dostupných zkušeností, metod a praktik od těch nejlepších z celého světa
8. Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli	8. Partnerství s dodavateli	8. Partnerství
		9. Kázeň, sebekázeň, sociální aspekty a nekompromisní využití základních principů morálky a etiky jako hybných sil úspěšného podnikání

2. 6 Řídit světově nebo po „česky“ – o jednom z možných podnětů pro české řízení ale světové uvažování (systém Permanent) [2]

Český systém řízení

„České malé a střední podniky (MSP) jsou vystavovány silné konkurenci, ale i celé řadě nových příležitostí, které – pokud nebudou využity způsobem vedoucím k výraznému posílení výkonnosti (nárůstu přidané hodnoty na hlavu) – jim dávají jen malé šance úspěch v rozšířené Evropě. Proto jsme hledali vhodnou strategii diferenciací řízení MSP, čímž by ČR zároveň posílila své postavení v rámci evropského prostoru“.

MODEL PERMANENT

(Performance Oriented Management Systém for Enterprises) je vybudován na nejlepších zkušenostech vybraných prvků české SŘB. Vazba těchto tradic ověřených zkušeností na nejlepší současné poznatky o řízení podniků, vytváří ojedinělý model, který může Česká republika nabídnout i jako přínos Evropské unii. Model je založen na aplikaci prvků kvality, znalostí, inovací a kreativitě ve jménu dosahování žádoucích ekonomických výsledků.

Zjednodušený model, který byl v podmínkách Domu techniky Ostrava připraven autorským týmem ve spolupráci s externími spolupracovníky (např. M. Zelený, Fr. Trnka, C. Kura, Š. Kudělková a další) obsahuje celkem 19 doporučení v 7 hlavních oblastech řízení podniku (1. Globální podnikání a strategie, 2. Zákazník, 3. Přidaná hodnota, 4. Inovace, 5. Motivace lidí, 6. Znalosti a učení, 7. Vztah k okolí). V případě MSP není podmínkou aplikovat všech 7 oblastí, ale vybrat si jejich libovolný počet. Vybraná doporučení je poté nutno aplikovat s co největší pečlivostí a důkladností. Navržená měřítko pak jasně deklarují, dosahuje-li podnik očekávaných výsledků.

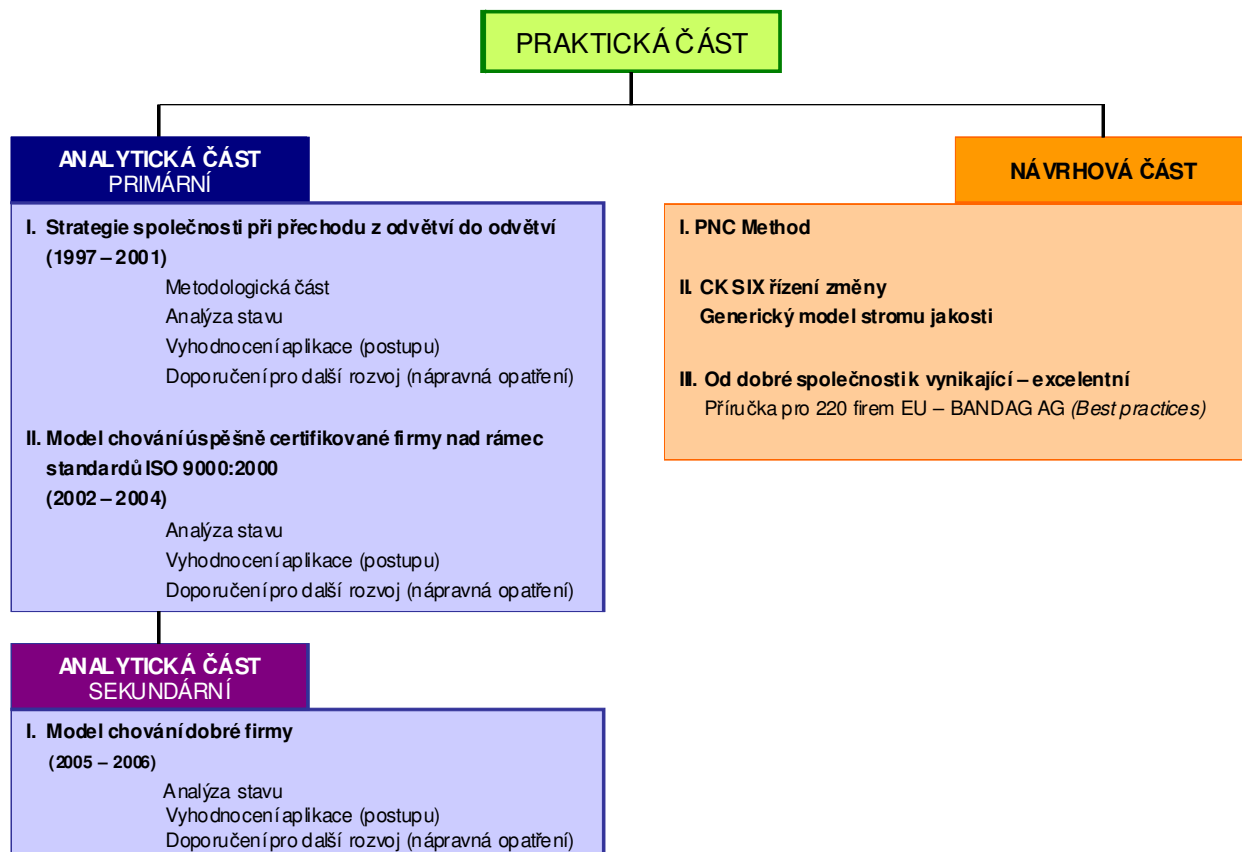
2.7 Decentralizovaně versus integrovaně (jeden z mnoha pohledů na jednu ze soustav řízení) [53]

Úspěch soustavy Baťa lze odvodit z toho, že šlo o soustavu (tehdy o provázaný, organický a integrovaný přístup k řízení podniku) a méně již ze specifických organizačních, účetních, finančních, marketingových, personálních a technologických praktik. Tomáš Baťa byl geniální systematik a vytvořil geniální soustavu. Detailní přístupy, techniky, metody a technologie soustavy řízení Baťa jsou už méně důležité. Dobře provázaná a správně integrovaná soustava řízení podniku má naději na úspěch i za podmínek užití méně technicky vybroušených a méně kvalitních specializovaných komponentů. Ani ty nejlepší a nejkvalitnější techniky však nepovedou k úspěchu, pokud by zůstaly roztroušeny, izolovány a neprovázány do koherentního systému či soustavy. Organizace a provázanost komponentů a faktorů podnikového řízení je tudíž důležitější než komponenty samotné. Systém je důležitější než jeho složky. Podnik bez vlastní soustavy řízení má své jednotlivé funkce neprovázané, izolované, navzájem konfliktní a přicházející z různých zdrojů, kultur a technologií. Jednoduše

řečeno: někdo přiveze nový účetní systém, jiný se zúčastní zahraniční konference o motivaci a komunikaci, jeden chce dělat strategický reinženýring a druhý hledá certifikační a recertifikační modely. Anglicky se tomu říká „cherry picking“ – vybírání třešniček, a to nevede k tvorbě podnikové soustavy řízení. Podnik a podnikové prostředí není „blueberry hill“ různých chutí a příchutí týdne a úspěšné podnikání není založeno na úzkostlivém sledování módních výstřelků a trendů. Moderní podnikání znamená tvorbu vlastní, koherentní, trvalé soustavy podnikového řízení tak, jak nám to ukázal – a snad některé i naučil – Tomáš Baťa.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Schéma strukturovaného postupu řešení cílů disertační práce



Obrázek č. 4: Schéma strukturovaného postupu řešení cílů disertační práce [vlastní zpracování]

Komentář ke schématu strukturovaného postupu řešení cílů disertační práce

Disertační práce je zpracována tak, aby v rámci stanoveného zadání, které zní „Klíčové personální procesy a jejich trvalé zlepšování v řízení transformačních změn“:

- naplnila stanovené cíle
- prokázala, že naplnění cílů je dosaženo způsobem posouzení retrospekce ve vztahu k uplatňované v té které době formě činnosti a řízení společnosti, ústící do návrhové části coby nápravného opatření.

Domnívám se, že tento dějový nestatický přístup k řešení uloženého zadání je nejlepší. Děj totiž se nejsnáze popisuje rozdílem mezi jednotlivými stavy, čímž taky dává popisu, v mé práci analytické části jasnou strukturu (viz schéma výše), kterou jsem přizpůsobil tak, abych udržel strukturované členění analytické části práce a přitom neztratil pověstnou nit toho, čeho posléze naplněním samotných cílů chci dosáhnout, vyjádřit, sdělit, prezentovat, a to je provázanost přístupu, technik, metod do koherentní soustavy řízení podniku. Protože se domnívám, že ani ty nejlepší a nej kvalitnější techniky, pokud zůstanou roztroušeny, izolovány a neprovázány, nemohou vést k podniku dobrému, a už vůbec ne k podniku excelentnímu.

V analytické části práce jsou pasáže, zachycující dějově historii PRO NORTH[®]u, ve kterých používám statí mých ročníkových prací, zpracovávaných v rámci studia MBA, vnitropodnikových materiálů, prezentací či statí ze závěrečné práce manažera jakosti, které dle mého mínění nejvýstižnějším způsobem zachycují právě zmíněný děj a ilustrativně poukazují na stav mého teoretického i praktického poznání, aplikovaného v té které době v praxi, byť je mi naprosto jasné a zřejmé, že sice některé pojmy mají ustálené definice, jejich náplň se však stále mění, a to právě s rozvojem teoretického i praktického poznání, z marketingových důvodů, ale i z důvodu, o kterém se dá říci lapidárně, že v té které době, kdy byly použity, nedokázaly uchopit jádro věci plnospektrálně, a to z pohledu toho, jak jsou tyto věci či skutečnosti vnímány dnešní dobou.

Vytvořil jsem tímto způsobem primární analytické jádro, jehož části jsem nazval:

1. Strategie společnosti při přechodu z odvětví do odvětví,
2. Model chování úspěšně certifikované firmy nad rámec standardu 9000:2000

V první části **primární analýzy** (viz schéma výše) jsem pracoval s obdobím 1997 – 2001. Zde využívám pasáže statí, jejich analýz a závěrů k nim, mých prací z MBA, a to jako nosně, byť i zde vnitropodnikové publikace, které jsem vydal, či materiály, používané v té době, nebudou opomenuty. Pokusil jsem se zároveň retrospektivně vymodelovat stav, ve kterém jsme se jako společnost nacházeli v roce 1997, který zároveň dostatečně a jasně vydokladuje období našeho prvotního růstu po vzniku společnosti do klíčového momentu tohoto roku, tedy právě zmiňovaného roku 1997. Tuto vskutku absolutní atypičnost jsem zvolil proto, že právě tímto způsobem bych rád

poukázal na tři velmi důležité momenty:

1. výstižné dokladování a popis stavu mého, už v té době, vnímání relevantního okolí podniku, stav vnímání či spíše cítění potřeby pouze nevyrábět, ale řešit zákaznickovy problémy, jakož i mou hlubokou víru v budoucnost, která bude patřit inovacím
2. a taktéž zachycení děje 1997 – 2001, ze kterého se dá naprosto jasně vycítit důležitost lidského zdroje, jakožto zásadního faktoru, ovlivňujícího úspěch či neúspěch změny
3. a také sám fakt, mého v té době vnímání změny, co by průvodního jevu evoluce každé organizace i jejího okolí, byť v té době (1997 – 2001) jsem spíše změnu chápal a vnímal a tím i spojoval s pojmem strategie.

Avšak přes tento drobný renonc právě management změny, který jsem chápal, tak jak uvádím výše, vytyčil reakci na změněnou situaci v relevantním okolí podniku, kdy v té ale i současné době změny přicházejí s nevypočitatelnou frekvencí a řízení podniku se stává řízením změn.

Použité nosné analytické nástroje a metody k první části (uvádím alespoň některé, o nichž se domnívám, že bez jejich použití by analýza nemusela být plnospektrální a vystihující daný stav, ve kterém jsme se jako společnost nacházeli):

- Strukturální analýza stávajícího odvětví
- Analýza jádrových schopností firmy
- Determinace tržní ceny
- Křivka nabídky a poptávky
- Sklony nabídkové a poptávkové křivky
- Cenová elasticita poptávky a nabídky
- Paretova analýza
- Finanční analýza
- Bilanční analýza
- Rozklad ROE

- Altmannův index
- Index IN

V druhé části **primární analýzy** (viz schéma výše) jsem se věnoval nosně období 2001 – 2004, kde spíše než strukturálním analýzám prostředí pěti konkurenčních sil a jádrových schopností a analýzám dalším, se kterými jsem pracoval v části první, jejichž technika, jak se domnívám, byla v naprosto postačující podobě dokladována, jsem své soustředění směřoval k analytickému popisu přínosu - vlivu inovace, kterým přechod do nového odvětví tyres managementu ovlivnil vývoj v PRO NORTHu. Tuto analýzu jsem spíše směřoval ne tak do blízkého okolí organizace, ale více jsem se zabýval otázkou, zda inovace mají či nemají vliv na vnitřní prostředí organizace. A v případě, že mají, pak jaký. Obzvláště pak tak, jak se domnívám, velmi zajímavá se jeví analýza a zamyšlení nad důvody, pro které zahájení - zavádění procesního řízení bylo pro společnost v letech 2002 – 2003 neúspěšné, čímž jsem se pokusil postupně doplňovat tuto část primárního analytického jádra, na němž jsem postavil nápravné opatření, které je zároveň jedním z činitelů, podílejícím se na konečném celkovém součtu, znamenajícím návrh řešení, který je doplněn o generické schéma stromu jakosti.

Analytickou část jsem doplnil o **část sekundární** (viz schéma výše), záhy se vynasnažím přiblížit můj pohled a tím i říci proč. Tuto část jsem nazval Model chování dobré firmy, která zachycuje období 2005 – 2006 - 2010. Způsob, jakým přistupuji k analýzám, domnívám se, že jsem popsal výše dostatečně na to, abych prokázal formy a způsob, jakými jsem v disertační práci postupoval. Koneckonců je to i naznačeno ve schématu strukturovaného postupu řešení cílů práce, kterým oddíl uvádím. I tato část pochopitelně má podobu velmi obdobnou, myšleno způsobem a charakterem zpracování, proto mi dovolu, a to s mou omluvou, „si pohrát“ s tím, jak si dovolím ji uvést a nastínit její obsahový rámec. „... jací vlastně jsme, co jsme a čeho dosáhli. Je to dost dobré?

- Vydefinovali jsme vlastní odvětví podnikání
- Máme dokonce vlastní přístup k otázce organizování změn
- V praxi jsme před x lety aplikovali dnes pojmenovanou strategii modrého oceánu
- Zavádíme logistiku řízení lidské práce podle norem
- Umíme ji přiřadit i normu technologickou

- Pracujeme na koncepci High potencial, která nám má zušlechťovat nastoupivší nové zaměstnance
- Máme dokonce i čtyři certifikované manažery jakosti a další jsou v toku školení se a příprav na získání certifikátu MJ
- Máme zaveden plošný informační systém, který „hýří“ informacemi pro naše lidi
- Úspěšně každoročně obhajujeme veškeré nám „propůjčené“ symboly kvality
- Snad se nám „rozjelo“ procesní myšlení – procesní přístup
- Ba dokonce máme i ujasněnou sezónní periodicitu z hlediska potřeby a efektivity nasazení práce a stroje
- Dokonce i máme náhradní výrobní programy, když perioda je pod optimem potřeby
- Výborně, máme promyšlenou, ba dokonce rozpracovanou s tím, že ji již začínáme uplatňovat v praxi, linii „vstupu“ nových pracovníků a to formou spolupráce od středních po vysoké školy
- Dokonce jsme v hluboké přípravě na zavedení Six Sigmy
- A vlastně hodně dobrých věcí by se mohlo najít za období 2005 - 2006

A přece. Zůstává otázka:

Je to dost dobré?

Snad, snad i ano, ale jak je daleko, jak vysoké jsou stupně ke zlaté?

Je těchto stupňů ke zlaté excelenci deset či méně?

Možná i více.

A právě otázkou klíčových akcí a jejich pojmenováním determinací v časové ose, vztažené posléze k ose růstu hodnoty organizace, se zabývám v této analytické části, kterou jsem nazval sekundární proto, že jak výše uvedený text naznačuje, hodně komponentů, dokonce velmi kvalitních a specializovaných, jsme za dobu své existence obsáhli a v zásadě by se tedy dalo i tvrdit a být spokojený, že toto dokáže jen organizace dobrá. Ale protože mezi nebem a zemí stejně jako mezi dobrým a

excelentním je prostor, rád jsem se právě touto otázkou, tímto prostorem pozabýval, protože za takovéto úvahy a rozjímání, jak jsem hluboce přesvědčen, stojí. A o tom je (a právě proto takto byla nazvána) analytická část sekundární.

3.2 Návrhová část

3.2.1 PNC Method

PNC Method je naší soustavou řízení, která je postavena, **aby fungovala nezávisle na velikosti PNC**, protože praxe nám ukázala, že **velikost organizace není funkcí, která zásadně podmiňuje tuto soustavu využívat**.

Její využívání stojí na vnitřním přesvědčení potřebnosti mít takto nastavený rámec vnitřního uspořádání, kdy jeho používání v praxi je z velké části záležitostí vědomé volby.

Shrnutí:

Vybudování firmy vynikající – excelentní není otázkou velikosti firmy a atraktivity odvětví (obecně), nýbrž cílenou touhou měnící se ve štěstí, prožívané z hledání cest a přístupů – vlastní cesty.

Tato cesta nás vedla k poznání, že pouze **disciplinovaní lidé** vnitřně motivováni chutí po maximálním naplnění poslání a cílů naší společnosti, jsou schopni praktikovat **disciplinované myšlení**, vycházející niterně z kréda managementu PNC II. generace a tak být připraveni dělat správně v rámci **disciplinovaných aktivit** správné věci a tím trvale naplňovat zásady naší politiky jakosti.

Proto také:

neopomenutelnou součástí PNC Method je niterná znalost a ztotožnění se s:

- posláním a vizí společnosti,
- krédem managementu PRO NORTHu II. generace,
- politikou jakosti.

Naše poslání:

**Vytvářet novou kvalitu originalitou a spolehlivostí
řešení problému pneumatik Vašich autoparků**

Naše vize:

Být nejlepší organizací výměny pneu



KRÉDO MANAGEMENTU PPRO NORTH II. GENERACE

HODNOTOVÝ PACKET:

- trh, • tradice, • vedení lidí, • kvalita – jakost procesu, • ekonomika

je východiskem pro definování klíčových hodnot podniku:

- úcta k jednotlivci, • zaměření hlavní pozornosti na služby zákazníkům, •
převaha ve všem, co děláme

Sdílení našeho **poslání**, jehož jádrem jsou tři klíčové hodnoty,

zajišťuje kontrolu tým,

že usměrňuje chování

a

sdílení naší **vize** - cíle zajišťuje správné zaměření tým,

že usměrňuje strategii.

- Pokud řídíme naše poslání, můžeme se spolehnout na všechny ostatní, že budou řídit podnik.

- Než učiníme jakékoli rozhodnutí, zeptejme se sami sebe:

jak se v tomto projektu projeví naše hodnoty a tudíž, jak je naplňováno **naše poslání**

jak tento projekt přispěje k naplnění našeho cíle, tj. **naší vize**.

NAŠE POLITIKA JAKOSTI

Kvalita bez kompromisů a nalhávání

Kvalita je jedním z východisek a způsobů zvyšování bohatství a hodnoty našeho podniku

Kvalita určuje spokojenost zainteresovaných stran s naším podnikem:

naši zákazníci

- přesvědčujeme je svou spolehlivostí a inovacemi,
- poskytujeme jim nejlepší výrobky a služby integrované do řešení jejich problémů, přání a potřeb

naši spolupracovníci

- nabízíme jim pracovní podmínky, v nichž se oceňuje sdílení společných hodnot, obětavost a vynikající výkon při realizaci vytýčených cílů,
- podporujeme růst jejich individuálních znalostí, schopností a dovedností.
- jejich odpovědnost a týmová angažovanost, způsobilost, loajalita a věrnost zajišťují náš úspěch

naši partneři

- věříme v jejich kvalitu a spolehlivost práce,
- pro vzájemnou úspěšnost potřebujeme jejich podporu a nabízíme alianční spolupráci

naši akcionáři

- trvalou snahou o dosažení hospodářských úspěchů (přes uspokojování potřeb našich zákazníků) a růstu hodnoty podniku posilujeme jejich důvěru

naše společnost

- hlásíme se ke své sociální odpovědnosti
- základem veškerých našich činností je zdraví a bezpečnost lidí, podporované důslednou ochranou životního prostředí

Kvalita vyžaduje neustálé zlepšování. Abychom udrželi stávající a zajistili budoucí konkurenceschopnost v rámci rostoucích požadavků trhu.

Kvalita je základem našich budoucích úspěchů.

Tržní a obchodní standardy určujeme bez kompromisů a nalhávání.

Proto také

soustava **vychází** z pozice definování vedení,

kdy **vedoucí pracovníci – vedení společnosti**

- ztělesňuje osobní skromnost a profesionální vůli, opřenou o ctižádost při realizování poslání a cílů společnosti, nikoliv ctižádost v prosazování pouze osobních cílů,
- je připraveno určovat své nástupce, být jim učitelem v zájmu dosažení ještě většího úspěchu další generace, a tím utvářet a přitahovat ty další správné lidi,
- je vytrvale v práci a umí se podívat do zrcadla, kdy se věci nevyvíjejí dobře, a přitom nevinit lidi, které vede, nýbrž je schopno vinit z výsledků sami sebe,
- je skupinou zapálených pracovníků, nakažených nevyléčitelnou potřebou dosahovat udržitelných výsledků a pro rozvoj společnosti je odhodláno bez ohledu učinit i rozsáhlá rozhodnutí bez ohledu na to, jak tvrdá budou,
- je svorným týmem lidí, který nepodléhá sebeuspokojení a falešnému vědomí naléhavosti, a je schopno tyto negativní fenomény tvrdě potlačovat navzájem mezi sebou v týmu vedoucích i ve svém pracovním okolí.

Proto také

soustava **pojmenovává** přístup, který se nám stal vlastní, tedy

kdy **nejdříve kdo a potom co**

- nejdříve se snažíme přijmout do firmy správné lidi (otázka morálně volných vlastností a postojů než konkrétních znalostí, vzdělání nebo dovedností) a až poté definovat pro takového člověka směřování a jeho rozvoj v rámci společnosti k určenému cíli,
- neakceptujeme „geniální odborníky z jiných společností“, a to z důvodu zamezení fenoménu „génies + tisíc našich pomocníků“
- praktikujeme pravidlo, ke kterému jsme dospěli:
 - ✓ při přijímání lidí - jsme-li na pochybách, nikoho nepřijímejme a hledejme dál
 - ✓ víme-li, že je třeba udělat v lidských zdrojích změnu, tak ji prostě uděláme

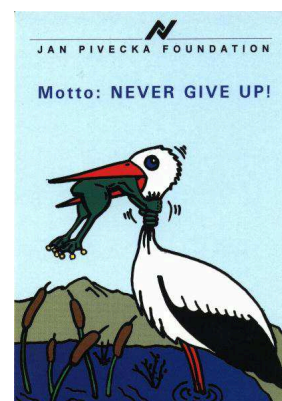
- ✓ vždy se budeme snažit své nejlepší lidi nasazovat na své největší příležitosti a ne na největší problémy
- ztotožňujeme se s modifikací starého přísloví „lidé jsou nejdůležitějším aktivem“, které v naší společnosti zní: „Pouze správní lidé jsou naším nejdůležitějším aktivem.“

Proto také

soustava **vybízí** ke způsobu myšlení, opřeného o chuť a nutnost

poznávat nepříjemná fakta a přesto se nikdy nevzdávat.

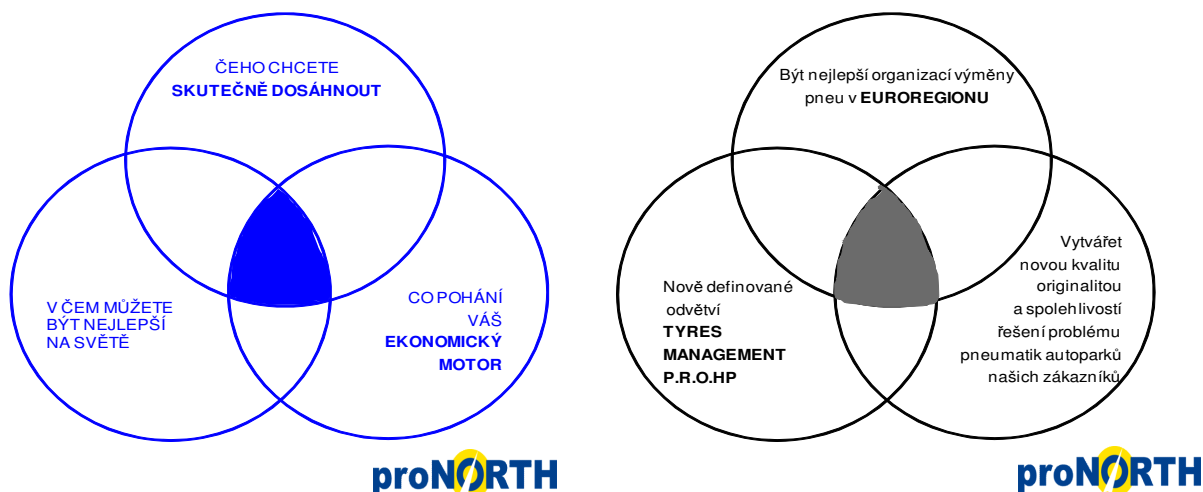
- dospěli jsme ke schopnosti si uvědomovat i nepříjemné skutečnosti, které se týkají naší současné reality, jež jsou pro nás východiskem pro rozhodování.
- vytvořili jsme prostředí založené na přímočarém postupu
 - ✓ pokládání otázek **PROČ? CO? a JAK?** (nikdy obráceně)
 - ✓ dialogu a diskuse, stojící na argumentech bez možnosti uchýlování se k nátlaku
 - ✓ výkonnostních rozborů KPI ukazatelů způsobem hledajícím příčiny, a to v případě negativního, ale i pozitivního výsledku ukazatele
 - ✓ vytvořili jsme systém komunikace, který znemožňuje ignorování a neřešení nepříjemných reálných faktů, a to tak, aby jejich ignorováním a neřešením nedocházelo k demotivaci lidí



Proto také

soustava **vybízí** k dokonalému pochopení a definuje tři prolínající se kruhy, představující jednoduchou, krystalickou koncepci, **koncepci úzké specializace**

- definovali jsme, a to



Obrázek č. 5: 3 kruhy úzké specializace [vlastní zpracování]

- uvědomujeme si, že koncept úzké specializace znamená jeho hluboké porozumění, kde pouze znalost je jedinou cestou ke schopnosti ji skutečně praktikovat
- koncept úzké specializace, protože určuje naše hlavní zaměření, je základním východiskem pro práci Qualite Managers Team a vyžaduje absolutní důslednost při jakémkoli rozhodování a hledání podnětů pro budoucnost

Proto také

soustava je **orientována** k budování a udržování

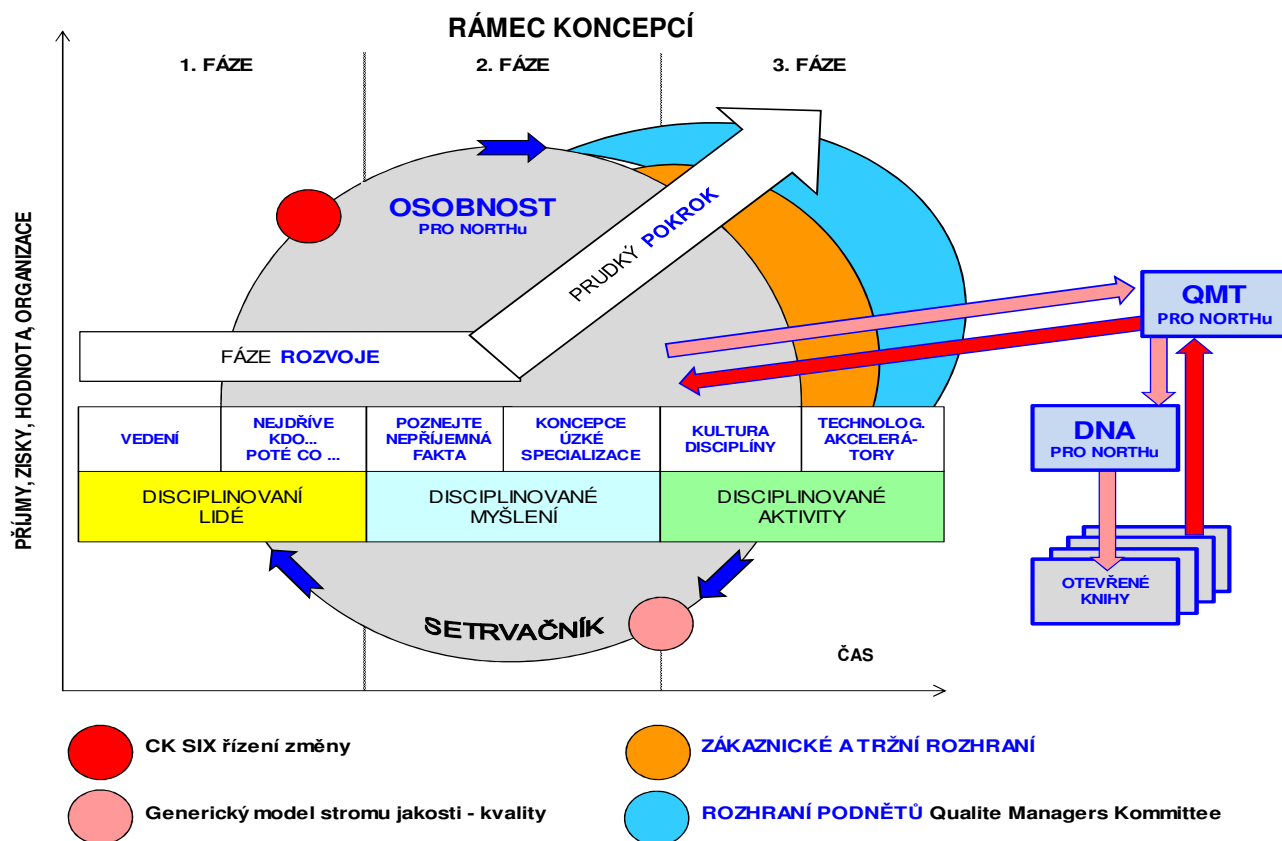
firemní **kultury discipliny**, založené na práci lidí, dodržujících disciplinovaně jim předepsané jednotlivé činnosti, které u nás vychází z definice úzké specializace, a proto

- nepřipouštíme byrokratické způsoby řešení, které vnímáme pouze jako náhradu za nedostatek znalostí a chybějící disciplínu
- pevně vyžadujeme od lidí dodržování stanoveného systému práce na straně jedné, která dává lidem v rámci tohoto systému volnost, a odpovědnost na straně druhé
- jsme přesvědčeni, že naše koncepce úzké specializace vyžaduje setrvávání naší společnosti v rozsahu činností, které tato koncepce vymezuje, protože věříme, že takto dosáhneme více příležitostí k růstu
- umíme jednoznačně pojmenovat a vykonávat to, co je třeba vykonat, ale také jasně umíme se vymežit vůči činnostem, které musíme přestat vykonávat.

Proto také

soustava **vymezuje** vztah naší společnosti vůči technologickým tendencím a módám
coby falešným **technickým akceleratorům**

- vždy posuzujeme jakoukoli technologii úhlem pohledu naší úzké specializace, zda jí vyhovuje
- v případě, že technologie naší specializaci vyhovuje, vždy posuzujeme, zda je nezbytné, abychom jí využívali jako první (praxe nám ukázala, že je pro nás výhodnější zavádět technologické prvky po odstranění prvních nedokonalostí, objevovaných výrobcí při prvních aplikacích, ale mimo naši firmu)
- jasná naše vymezenost vůči technologiím pramení z poznání, že technologie u nás instalována jako taková, byť nejlepší, neznamenal pro nás vývojový posun, v případě, že jsme nedokázali být průkopníky v jejím využívání



Obrázek č. 6: PNC Method [vlastní zpracování]

PNC Method nám specifikuje:

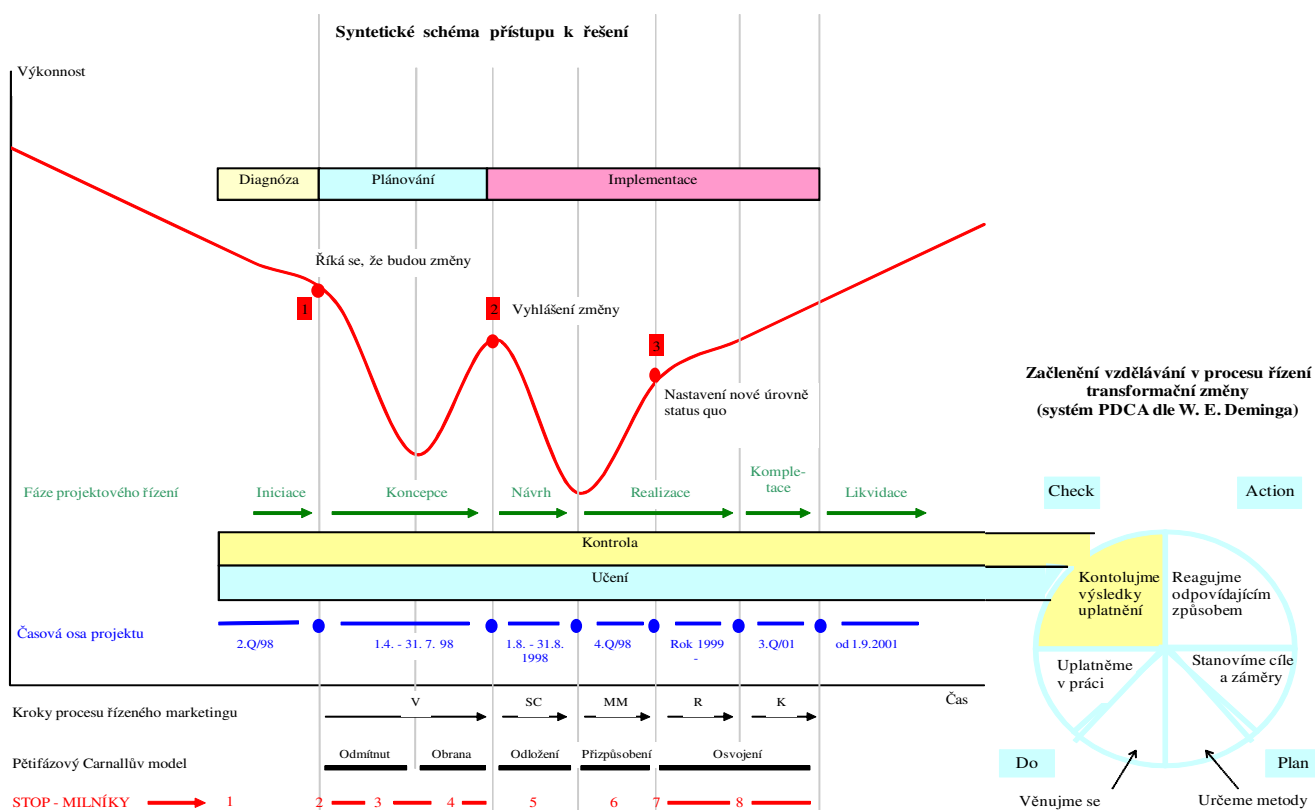
- vzájemnou **spojitost klíčových akcí** – aktivit **do skupin**
- vzájemnou **spojitost** jednotlivých **skupin do fází**
- determinant **vlivu** té které **fáze na příjmy, zisky a hodnotu podniku** z hlediska času
- rámec koncepcí - **koncepce** našeho **zaměření se** z pohledu **na rozvoj a pokrok**, čímž **dává odpověď** na otázky **PROČ** a **CO**
- a připomíná **podstatu** naší existence, kterou je naše poznání – **poznání štěstí z hledání vlastní cesty** – náš příběh, naše emoce; **vychází** z prožité podnikové praxe, čímž zároveň také **pojmenovává, vybízí, orientuje a vymezuje** naše analytické východisko, které je

základem naší znalosti – JAK utvářet naši podnikovou osobnost

3.2.2 CK SIX řízení změny

CK SIX řízení změny je šestistupňovým syntetickým modelem, který je naším přístupem k řízení změn. Způsob, jakým vznikl, je rozsáhle popsán v kapitole 5.2.1 disertační práce a z titulu už i tak velkého rozsahu práce jej uvádím konstatováním, že je součástí naší PNC Method, součástí neodmyslitelnou, tak jako změna je neodmyslitelnou součástí každé evoluce.

Jediným rozdílem proti době, ve které vznikl a o které píše v kapitole 5.2 disertační práce je úprava jeho pojmenování – názvu, a to Syntetické schéma přístupu k řešení na **CK SIX řízení změny**, jež vzniklo v roce 2005 a je takto uvedeno v Příloze č. 30 disertační práce (Práce s lidskými zdroji ve společnosti PRO NORTH CZECH, a.s.). Pro úplnost textu souhrnu disertační práce jej uvádím i zde.



Obrázek č. 7: Syntetické schéma přístupu k řešení – CK SIX řízení změny [vlastní zpracování]

Generický model stromu jakosti – kvality

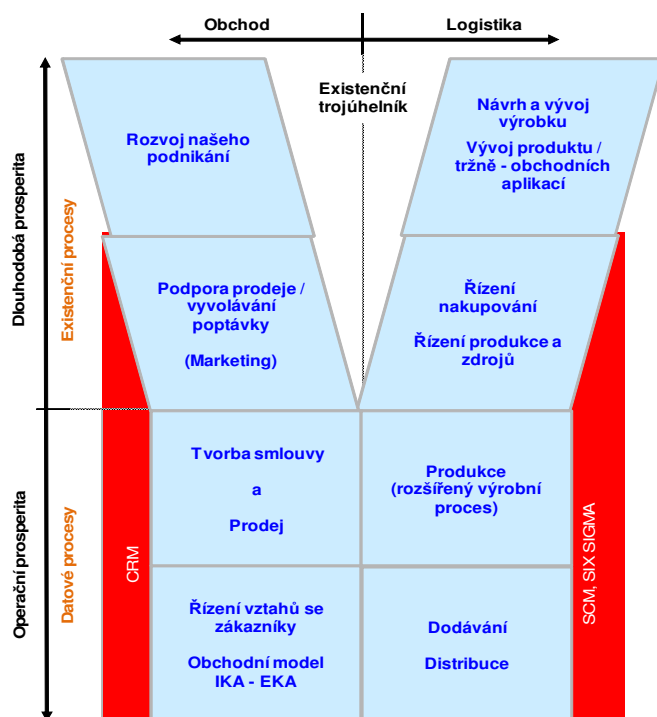
Druhou nedílnou součástí **PNC Method** je **generický model stromu jakosti – kvality**, který tak, jak jej vnímáme, **vyrůstá z potřeb trhu a rozevírá se pro možná budoucí očekávání trhu** (roste a sílí pro budoucí trh).

Ypsilonová část generického modelu vychází z Ypsilonového modelu A. W. Scheera [20] a v procesním přístupu jasně znázorňuje **spojení vlastní logistiky** (včetně výroby / produkce) s **oblastí obchodní** a ukazuje **spojitost operativního a dlouhodobého řízení**.

Ve skutečnosti jde o dva vysoce ucelené procesní řetězce – obchodní a logistický.

Oba tyto řetězce mají ve své horní části charakter **znalostních procesů** (hovoří se často o tzv. existenčních procesech) a v dolní pak **datových**.

Generický model stromu jakosti – kvality (naš hlavní procesní řetězec – Y model)



- **CRM – řízení a vytváření vztahů se zákazníky**
- **SCM, SIX SIGMA – řízení systému měření výkonu podniku**
- ↔ **Vyplnění trojúhelníku – informačními a znalostními vazbami definuje budoucí prosperitu podniku**
- ↔ **Velikost rozevření existenčního trojúhelníku – definuje otevřenost firmy příležitostem →**
- **schopnost zachytit budoucí potenciál na straně trhu, tak vlastní skrytý potenciál (vlastní inovační schopnost z hlediska využití skrytých aktiv) Tacitní znalosti**

Obrázek č. 8: Naš hlavní procesní řetězec – Y model [vlastní zpracování]

Velikost otevření existenčního trojúhelníku

- definuje **otevřenost firmy příležitostem**, to znamená schopnost zachytit budoucí potenciál na straně trhu i vlastní inovační **schopnost** z hlediska využití **vlastněných skrytých aktiv, vycházejících z tacitních znalostí**, které na rozdíl od znalostí explicitních jsou souborem dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů mentálních modelů a dalo by se říci tedy, že i osobních představ konkrétního toho kterého člověka, skupiny lidí, podpodniků. Jde vždy o jakési propojení této znalosti s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi právě takového jedince, jak zmiňuji výše, či skupiny. Vyjádřit ji podobným způsobem jako znalosti explicitní, která je u nás zachycena komunikační maticí – nositelem znalostí, tedy ji tak zvaně externalizovat, je de facto nemožné. Tato **nemožnost externalizace** vzniká tím, že tato znalost je natolik „prorostlá“, svázaná s osobností svého nositele a činností, kterou provádí, že při její externalizaci jsme ji obvykle zničili. Důvodem je to, že tacitní znalost má vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejím nositelem, často o ní samé nemusí asi vědět. Mnohdy má podvědomý charakter. A tak, jak na lidské jednání mají tacitní znalosti obrovský vliv, protože mají speciální charakter, a ne všichni lidé je mají schopnost sdílet, čímž se dokresluje jejich osobnost, tak i v případě organizace, podniku mají tyto znalosti obrovský potenciál, a protože je velmi těžké je napodobit, i zde dotváření „osobní charakteristiku podniku“. Nicméně dá se konstatovat, že **v rámci podnikové praxe existuje způsob, jak je rozvíjet a pokoušet se je nasdílet.**

V rámci PRO NORTHu jedním z nástrojů, který používáme a máme k dispozici, je **naš vlastní příběh**, jenž nám vytváří dostatečnou základnu pro přenos takovýchto znalostí, které právě v tacitní formě jsou přenášeny z jednoho nositele na druhého a výrazně pomáhají překonávat bariéry v myslích lidí.

Druhým nástrojem, který se takto u nás využívá, jsou **ukazatele výkonnosti** a kvality, nastavené pro **jednotlivé dílčí podpodniky**, které posilují vznik jakýchsi pomyslných **komunit**, jež mají **společný zájem dosahovat dobrých výsledků**, kde právě přátelský vztah a nasdílená znalost, myšleno ta tacitní, je jim pomocníkem.

Neodmyslitelným nástrojem je předávání znalostí při praktické činnosti, který je založen na **principu učitel – žák** (pomyslné učňovství, ale i koučing či mentoring), kdy v rámci takového učení, probíhajícího na základě např. plánu zaškolení učeň – žák nepřebírá pouze znalosti profesní, ale také sociální dovednosti a archetypy.

Tedy tacitní znalosti jsou tím, co nám dotváří hodnoty a rozhoduje o výkonu naší organizace.

Současně

vyplnění tohoto trojúhelníku informačními a znalostními vazbami

- definuje budoucí prosperitu podniku, kde zároveň systém CRM, který je zaměřen na řízení a vytváření vztahů se zákazníky, jakož i systém SCM a Six Sigma zaměřený na řízení systému měření výkonnosti podniku konstrukcí celého procesního přístupu a hlavního procesního řetězce upevňují (viz Příloha č. 29 disertační práce).

3.2.3 Od dobré společnosti k vynikající – excelentní

Příručka pro 220 firem EU – BANDAG AG (Best practices)

„Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám prospěje lidstvu.

Tento systém se jmenuje příklad.“

T. Bat'a [53, str.41]

PNC Method jsem postavil na základech touhy po poznání a objevování naší vlastní cesty, která se nám stala osudem. My sami jsme tvořili tento svůj osud: své vlastní předurčené a tudíž dobrovolné zjetí.

Autor BANDAG dealerům

4 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE - VYHODNOCENÍ

V práci jsem se soustředil na vydefinování možných klíčových akcí aktivit, které jsem seřadil posléze do skupin – fází, čímž jsem získal rámec koncepcí, tyto následně jsou determinovány časovou osou tak, aby bylo jasné, jak jednotlivé akce – aktivity ve vztahu k té které skupině a následně fázi se mají svým pozitivním vlivem k ose růstu příjmů, zisků, obecně hodnoty naší organizace. Tímto přístupem jsem odpověděl na první dvě klíčové otázky v oblasti orientace, a to otázky **PROČ** a **CO**, mající zásadní vliv na rozvoj a pokrok PRO NORTHu. Svůj **první cíl**, který jsem si uložil pro zpracování disertační práce, bylo **představení modelu, přístupu, cesty společnosti od „dobré k vynikající“**, který jsem nazval **PNC Method** a který je **modelem naší komplexní podnikové integrace v praxi**, jsem posléze doplnil o konkrétní postupy a tím také odpověděl i na otázku: **JAK**.

Jelikož takovýto model, jak se domnívám, jsem přesvědčen, nemůže fungovat a být postaven na vzduchoprázdnu, nýbrž na pilířích, souvisejících s uměním procesního přístupu a řízení změn, jsem naplněním **druhého cíle** práce představil a uvedl náš syntetický model řízení změn, který nazýváme **CK SIX řízení změny**, a také generelu a finální model hlavního procesního řetězce, vyrůstajícího z podhoubí procesního přístupu, který nazýváme **generický model stromu jakosti - kvality**.

Pro naplnění **třetího cíle** práce jsem zvolil velmi sugestivní přístup, kterým chci dokladovat a podtrhnout skutečnost, že nadnárodní koncerny mnohdy jsme schopni vidět jako dokonalé kuchaře lesknoucí se slávou svých výdobytků a s úžasem v očích jsme připraveni naslouchat jejich jistě inspirujícím příběhům. Avšak mnohdy tyto slibně znějící příběhy zůstávají jakoby nedokončené a v očích „mladého manažera“ zůstává pocit neuspokojení, orosené oči a zatemnělý mozek. Důvod je prostý. Tito kuchaři víc než dobře umí sepsat kuchařské knihy, viz **třetí svazek disertační práce Příručka BANDAG dealerům**.

Ale jedno, co vám mohu zaručit, je

to, že po přečtení kuchařky od takto skvělého kuchaře zcela určitě nám nestačilo, abychom i my se stali úspěšnými kuchaři. Pochopili jsme, že takovéto moudré knihy jsou sice nutným, ale rozhodně ne postačujícím vstupem pro to, abychom se stali dobrými a posléze vynikajícími kuchaři. S odstupem času jsme zjistili, že mezi takovou kuchařkou a uměním vařit je obrovská propast, tak, jako mezi akcí samotnou a jejím popisem.

Závěrem:

Potvrdili jsme vlastní praxí, že

**i lesk velikánů světového trhu umí vyhasínat,
kdy my malí v touze stát se většími a lepšími jsme poznali,
že čtením jejich kuchařek jsme
připravováni na budoucnost tím,
že nám je slíbeno opakování minulosti.**

Autor

5 PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE

Disertační práce je zaměřena na zásadní klíčové personální procesy a jejich trvalé zlepšování v řízení transformačních změn s cílem dokladovat teoretickou i praktickou rovinu budování vlastní soustavy řízení.

Přínos pro teoretickou rovinu spatřuji v tom, že skutečně průkazně tato práce dokazuje, že filozofie podnikání, myšlení a umění definovat ty správné principy pro vybudování fungujícího a celistvého firemního organismu je podstatná a neodmyslitelná. Dokladuje rovněž skutečnost, a to podstatou samou tak, jak byla napsána, že úspěšná inovace produktu či služby vyžaduje nejen další inovační aktivity, ale také zásadní inovaci vnitřního prostředí organizace jako celku. Je dokladem toho, že v momentě, kdy provedeme, zrealizujeme určitý inovační záměr, a dojde-li k výraznému podnikatelskému úspěchu, musí organizace tento získaný úspěch potvrdit prostřednictvím úspěšnosti dalších, na tento úspěch navazujících, inovačních aktivit. Práce dokladuje, že bez nutné změny stávajícího podnikatelského chování a přizpůsobení se změnám, ke kterým došlo v jejím okolí, i v případě, že je evokuje sama, není schopna získaný úspěch potvrdit. Úspěšné provedení navazujících inovačních aktivit stávajícími podnikatelskými postupy však obvykle není možné. Proto je nutné kromě inovace nabídky produktu a služeb inovovat své vnitřní procesy a způsob využívání zdrojů, přidělených k jejich zajištění. Primární úspěch inovace je vždy založen na schopnosti realizace unikátního záměru, který v podstatě tak, jak ho realizoval inovátor, není opakovatelný. Dosažení tohoto cíle je založeno na rozhodnutí vedení organizace o účelném vynaložení zdrojů na realizaci slibného inovačního záměru. Avšak úspěšnost dalších inovačních aktivit je založena na postupném zvyšování kvality, kterou organizace při nabízení nových inovovaných produktů a služeb nabídne. Vychází tedy tato úspěšnost z provedení takových změn ve vnitřním prostředí organizace, které zajistí efektivní fungování jejích podnikatelských procesů. O prioritách v přidělování zdrojů pro účely realizace jednotlivých inovačních záměrů musí v organizaci rozhodovat přímo vrcholové vedení. Jeho dohled nad vstupem inovace na trh je nezbytný a neodmyslitelný. Dohled nad prováděním (správně nastavených) interních procesů, využívaných k realizaci dalších inovačních aktivit může být ve vnitřním prostředí organizace ponechán v pravomoci vedení střední úrovně. Má-li se interní prostředí organizace přizpůsobit požadavkům na změnu jejího podnikatelského chování, pak musí dojít ke změnám organizační

struktury uspořádání jejích procesů, ale také ke změnám v přístupech k využití zdrojů, které k realizaci svých podnikatelských aktivit využívá. Vedení musí přizpůsobit a vytvořit mechanismy, kterými dokáže měnit její vnitřní prostředí tak, aby se zvyšovala schopnost pružné reakce na změny v okolí spolu s úrovní efektivního využívání všech zdrojů, kterými organizace pro rozvoje svého podnikání disponuje.

Pro nalezení vhodných cest k maximálnímu využití investic do realizace inovačních záměrů musí vedení organizace vytvořit jakýsi koordinační tým, jehož úlohou je sesbírání, navnímání, včetně odborné diskuse, a posouzení veškerých podnětů, ať zvnitřku organizace, tak i podnětů externích, jejichž výsledkem by měl být ten nejlepší způsob, jak využít úspěch inovace k dalšímu rozvoji inovačního podnikání organizace a tím k její trvalé prosperitě.

Promítnutí požadavků na zabezpečení rozvoje inovačního podnikání do vnitřního prostředí organizace:

- požadavkům na zabezpečení požadované úrovně produktivity technologických zařízení a návratnosti finančních investic do realizace jednotlivých inovačních záměrů musí být přizpůsobena kvalifikační struktura pracovníků organizace a také objem i skladba informací, které musí mít pro účelné a efektivní plnění svých pracovních úkolů k dispozici
- možnost vzájemné zaměnitelnosti zdrojů (technických, finančních, informačních a znalostních ale i lidských), kterými organizace disponuje, usnadňuje zvyšování kvality všech podnikatelských procesů a vylepšování jejich produktivity, což vytváří podmínky pro dosahování vysoké úrovně konkurenceschopnosti produktů a služeb, které organizace nabízí
- změna organizačního uspořádání vnitřního prostředí musí být podporována také změnou jeho sociálního klimatu, tedy změnou stavu firemní kultury organizace. Vhodné sociální klima interního prostředí organizace přispívá k účinné mobilizaci tvůrčí aktivity všech jejích pracovníků při hledání podnikatelsky výhodných inovačních řešení
- volba pojetí inovačních aktivit je vymezena velikostí potenciálu intelektuálního kapitálu organizace a úrovní řízení znalostí v jejím vnitřním prostředí. Inovační strategie organizace je podporována konceptem technického rozvoje (technický rozvoj není však zásadním akcelerátorem) jednotlivých organizačních jednotek a

pojetím investiční politiky zaměřené účelově podle priorit připravovaných inovačních řešení

Závěrem se dá tedy říci, že práce, tak jak byla (v průběhu let) sepsána, víc než dokladuje a je tedy potvrzením i slov profesora Zeleného, že znalost (schopnost, um) je tedy účelová koordinace akce, zatímco informace je symbolickým popisem akce. Rozdíl mezi informací a znalostí je tedy základní a významný. Informace je vstupem do znalostního procesu koordinace činností. Dosažení vytčeného účelu skrze reálnou akci (nejen na papíře informaci) je jediným důkazem či manifestací praktické použitelné znalosti.

Přínos pro praktickou rovinu

Tato disertační práce je jakýmsi mým curriculum vitae manažerské praxe při vedení společnosti, zachycujícím a popisujícím určitou část procesu mé osobní intelektuální a prakticko – odborné evoluce, která je jakýmsi rámcovým nástinem souvislostí, kterými jsem v průběhu několika posledních let prošel a kde v rámci této cesty jsem provedl řadu aplikací s jasně definovanými pracovními postupy, posléze standardizovanými a následně upravenými do obecné polohy a to tak, abych získal strukturované pakety postupů - komponentů, které jsem zanalyzoval a pokusil se o jejich vyvazbovanou integraci do soustavy, čímž jsem obohatil, posunul, rozvinul vlastní – naši společnost PRO NORTH CZECH, a.s. a zároveň tím pomohl doplnit chybějící část ve spektru barev franšízových vztahů.

Rovněž bych rád věřil, že práce mých posledních let přispěje k pozitivnímu ovlivnění uplatňované obchodní politiky v odvětvích, kterými jsem se zabýval a zároveň přispěje k úpravě a formování vztahů a pravidel hry v konkurenčním boji jako takovém.

V neposlední řadě se i tento příklad mé – naší vlastní cesty může jevit jako podnětný pro nedávno vzniklé, nově vznikající či do budoucna vzniknuvší české MSP, kdy v sílící tenzosti konkurenčního boje a globalizujícím se světě, vedoucím k hyperkonkurenci, osmnáctileté hledání mé – naší vlastní cesty může být příliš nebezpečné, ne-li do budoucna úplně nemožné. A v takovémto případě PNC Method, o níž je tato práce, může být tím pověstným kompasem, vedoucím k rychlejšímu cíli. A mým alespoň nevelkým počinem chuti začít splácet svůj dluh, k němuž se cítím zavázán.

I u nás se dají snít sny.

Pro mě sen se stal realitou, realita životem a život radostí.

Czeslaw Kura

„Cesta k vzrůstu je cestou k pravdě, ke skutečnosti.

Pravda a skutečnost jsou jedinou základnou,

na níž se dá vybudovat slušný obchod.

Krásná slova jsou pěkná věc a mohou být i k užitku,

např. těm politikům, pro něž hlavním kapitálem jsou hlasy.

Peníze vám však krásná slova přinášet nebudou,

protože žijeme ve světě, kde nám nikdo není ochoten dávat něco za nic.

Každé „má dáti“ musí mít položku „dal“.

Tomáš Baťa

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1 PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (Znalostní dimenze jakosti)*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01419-1.
 - 2 PETŘÍKOVÁ, Růžena. Český systém řízení. *Moderní řízení*. 2006, č. 3, s.9 - 12. ISSN 0026-8720.
 - 3 PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
 - 4 PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-12-0.
 - 5 KOTLER, P. *Marketing management*. 3. doplněné a upravené vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-85605-08-2.
 - 6 ZELENÝ, Milan. *Hledání vlastní cesty*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-1611-1.
 - 7 DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.
 - 8 PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
 - 9 KOTTER, John P. *Vědomí naléhavosti. První a nejdůležitější krok realizace změny*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-193-5.
 - 10 ZELENÝ, Milan. Současný svět kvality: Pojetí, měření, role. *Kvalita pro život*. 2010, č. 1, s.7 - 9. ISSN 1803-9138.
 - 11 ZELENÝ, Milan. *Neučte se z vlastních chyb. Pohled z druhého břehu*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-7360-636-7.
 - 12 PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé v celopodnikovém řízení (Multikulturní dimenze podnikání)*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2006, ISBN 80-02-01868-0.
 - 13 PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
 - 14 PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé v procesech řízení (Multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
 - 15 DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
-

- 16 KOTTER, John P., COHEN, Dan S. *Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-095-3.
 - 17 KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-015-5.
 - 18 JIRÁSEK, Jaroslav A. Zamyšlení na téma inovace. *Moderní řízení*. 2006, č. 10, s. 24-26. ISSN 0026-8720.
 - 19 HUBBARD, Elbert. *Poselství Garciovi*. Ostrava: Čintamani, 2006. ISBN 80-239-7624-9.
 - 20 HEJDUK, Jiří. Smrtelné hříchy procesního řízení. *Business World*. 2003, č. 5, s. 8 – 12.
 - 21 JOHNSON, Spencer M. D. *Kam se poděl můj Sýr?* Praha: Pragma, 1998. ISBN 80-7205-798-7.
 - 22 Baťa, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně a Zlínský kraj, 2002. ISBN 80-7318-103-7.
 - 23 JIRÁSEK, Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 810-86851-01-X.
 - 24 HAMMER, Michael. *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-74-0.
 - 25 ZELENÝ, Milan. Čas vůdců už byl. *Moderní řízení*. 2005, č. 10, s. 64 - 66. ISSN 0026-8720.
 - 26 EDERSHEIM HAAS, Elizabeth. *Management podle Druckera. Odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.
 - 27 CATLIN, Katherine, MATTHEWS, Jana. *Vedení rychlostí růstu. Proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-083-X.
 - 28 MAGRETTA, Joan, STONE, Nan. *Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-106-2.
 - 29 KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
 - 30 KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Aligment systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-155-0.
-

- 31 HAMMER, Michel, CHAMPY, James. *Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. 2. Vydání. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-30-1.
 - 32 HAMEL, Gary, BREEN, Bill. *Budoucnost managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
 - 33 SENGE, Peter M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-162-1.
 - 34 SCHMETTERER, Bob. *Skok do budoucnosti. Creative Business Ideas® zdrojem tvůrčích podnikatelských strategií*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-108-9.
 - 35 KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-128-7.
 - 36 GIBSON, Rowan (editor). *Nový obraz budoucnosti*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
 - 37 BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
 - 38 COVEY, Stephen R. *8, NÁVYK. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-138-6.
 - 39 VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
 - 40 VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
 - 41 TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
 - 42 VÍTKOVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. ISBN 80-7318-263-7.
 - 43 DRUCKER, Peter F. *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.
 - 44 CIENCIALA, Jiří a kol. *Procesně řízená organizace. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-044-7.
 - 45 COLLINS, Jim. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.
-

- 46 NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J., VYKYDAL, D. *Metody a procesy měření v systémech managementu jakosti*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2002. ISBN 80-248-0192-2.
 - 47 NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
 - 48 NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
 - 49 PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.
 - 50 PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu Six Sigma*. Brno: TwinsCom, 2002. ISBN 80-238-9289-4.
 - 51 CYHELSKÝ, L., KAHOUNOVÁ, J., HUNDLS, R. *Elementární statistická analýza. 2. vydání*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-003-1.
 - 52 NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., SCHUPKEOVÁ, L. *ISM – Systémy integrovaného managementu*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 1999, ISBN 80-02-01-326-3.
 - 53 ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu*. Ostrava: Čintamani, 2005. ISBN 80-239-4969-1.
 - 54 BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.
 - 55 ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
 - 56 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 2. vydání*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
 - 57 CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto, Canada: Sixty-Eight Publisher, 1981. ISBN 0-88781-109-4.
 - 58 DOUGLAS, L. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
 - 59 DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. *Logistika. Procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
 - 60 VEJDĚLEK, J. *Jak zlepšit výrobní proces*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-583-1.
 - 61 TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-578-5.
 - 62 VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-058-9.
-

- 63 KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- 64 PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-461-4.
- 65 VYAKARNAM, S., LEPPARD, J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-533-5.
- 66 VOŘÍŠEK, J. *Strategické řízení informačního systému a systémová integrace*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-40-9.
- 67 JIRÁSEK, J. A. *Strategie. Umění Podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-22-3.
- 68 DRUCKER, P. F. *Management: budoucnost začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.
- 69 DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- 70 DRUCKER, P. F. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6.
- 71 DRUCKER, P. F. *Fungující společnost. Vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-098-8.
- 72 CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-019-8.
- 73 NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-1525-6.
- 74 KOCH, R. *Pravidlo 80/20. Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-008-2.
- 75 DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- 76 KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- 77 KOTLER, P. *Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- 78 CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-007-4.
- 79 CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0228-9.
-

- 80 VYSEKALOVÁ, J., STRNAD, P., VYDROVÁ, J. *Základy marketingu pro střední školy*. 2. vydání. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-718-668-9.
 - 81 MAJARO, S. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
 - 82 BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
 - 83 SHILLER, B. R. *Markoeconomie dnes*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0169-X.
 - 84 SHILLER, B. R. *Mikroekonomie dnes*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0109-6.
 - 85 HOLMAN, R. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-631-X.
 - 86 SAMUELSON, P. A., NORDHAUS, W. D. *Ekonomie*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X.
 - 87 SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
 - 88 *Podnikáme na náročných trzích I. Nástroje podnikání a managementu. Výběr a překlad z německých originálů*. Praha: Průmysl a obchod, Profit, 1992. ISBN 80-85-603-14-4.
 - 89 NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-613-7.
 - 90 HIGGINS, R. C. *Analýza pro finanční management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-404-5.
 - 91 WISNIEWSKI, M. *Metody manažerského rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-089-9.
 - 92 SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
 - 93 COVEY, Stephen M. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 798-80-7261-176-8.
-

PUBLIKAČNÍ A SPOLEČENSKÁ ANGAŽOVANOST AUTORA

- 14 ročníkových prací + závěrečná disertační práce studia MBA
 - Závěrečná práce rekvalifikačního kursu Manažera jakosti
 - Memorandum PRO NORTH® u II. generace (vnitropodnikový materiál)
 - 10 kroků úspěšné firmy budoucnosti (vnitropodnikový materiál)
 - Budujeme hodnotový paket pro 21. století (vnitropodnikový materiál)
 - Aliance je partnerství ne vraždící stroj (materiál k podpoře zavádění nového odvětví)
 - První fleet projekt v EU a ČR – aliance tří partnerů (PR materiál sloužící ke komunikaci úspěchu první aplikace P. R. O. HP® systému v praxi)
 - PRO NORTH® II. generace ve fázi iniciace (vnitropodnikový materiál)
 - PRO NORTH® II. generace ve fázi koncepce (vnitropodnikový materiál)
 - Jak vnímat a co je princip úzké specializace (materiál pro centrálu BANDAG AG v EU)
 - Interní zákazník je motorem obchodního modelu – příprava pro rozpracování a rozjezd diverzifikované činnosti PNC (vnitropodnikový materiál)
 - Český systém řízení (Petříková, Kura, materiál k vystoupení v Golem Klubu Praha, 2005)
 - Hledání českého přístupu k řízení (Vítková, Kura, materiál k vystoupení na konferenci Moman, Praha, 2005)
 - Práce s lidskými zdroji ve společnosti PRO NORTH® CZECH, a. s. (materiál k vystoupení na konferenci Jakost – Quality 2005, sborník, vystoupení v sekci Řízení a lidské zdroje)
 - PRO NORTH® II. generace – Jak vnímat a co je princip úzké specializace koncept (materiál k vystoupení v plénu konference Jakost – Quality 2006)
 - Norma ... normativ – znamená předně svobodu a klid pro práci (vnitropodnikový materiál)
 - Vraťme budoucí generaci nadšení pro technický směr (vnitropodnikový materiál)
-

- MSP v regionu – výzva pro vaše směřování (materiál pro školní konferenci SOŠ a SOU Jablunkov)
 - Učitel vyrábí a škola produkuje. Trh práce má svá očekávání (materiál pro jednání školské rady SOŠ a SOU Jablunkov)
 - V novém nově (materiál pro centrálu Bridgestone ČR Praha)
 - Podvojná síla, ne zánik tradice (vnitropodnikový materiál a materiál pro centrálu Bridgestone ČR Praha)
 - Spoluúčast na tvorbě osnov pro pracovní sešity SOŠ a SOU Jablunkov v rámci projektu Auto Academy (vedení, štiřlost, logistika, projektové řízení)
 - PRO NORTH a šest stupňů rychlosti (vnitropodnikový materiál)
 - Otevřít oči – znamená otevřít i dveře pro spolupráci (vnitropodnikový materiál)
 - Člen odborné sekce Rady kvalita ČR „Kvalita ve vzdělávání“
 - Člen školské rady SOŠ a SOU Jablunkov
 - Člen redakční rady pololetníku Kvalita pro život
 - Člen redakční rady Nortikových novot (vnitropodnikový časopis)
 - Člen širšího předsednictva Oblastní hospodářské komory se sídlem v Třinci
 - Konzultant řešitelského týmu Ministerstva práce a sociálních věcí ČR (viz příloha č. 37 disertační práce) v oblasti tvorby nového přístupu a strategie vůči cílové skupině osob se zdravotním postižením a konkretizace strategie CSR a její uplatnění pro tuto cílovou skupinu zejména:
 - a) v problematice rozpracování myšlenky procesní chráněné dílny s využitím tohoto konceptu pro MSP a zvýšení konkurenceschopnosti
 - b) zapojení se do programu pracovní rehabilitace
 - c) podporou Asociace zdravotně handicapovaných akademiků (AZHA)
-

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
GJ	Gigajoul
ISO	International Standard Organization
ISM	Integrovaný systém managementu
QMS	Quality management system
SŘB	Soustava řízení Baťa
TQM	Total Quality Management
MPS	Malé a střední podniky
VŠB	Vysoká škola báňská – Technická univerzita
DTO	DTO CZ, s.r.o. - Dům techniky Ostrava
PNC	PRO NORTH CZECH, a.s.
TMCL	Tyre Management Centre Logistic
KPI	Key Performance Indicators
DNA	Deoxyribonukleová kyselina
SW	Software
IKA	Interní key account
EKA	Externí key account
CRM	Customer relationship management
SCM	Scorecard management
HRSM	Human resources manager
MO	Maloobchodní prodejna
JIT	Just in time
TTC	Třinecké tréninkové centrum (podniková škola)
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
QMT	Quality Managers Team